

从员工视角分析心理契约的破裂与违背

何燕珍 张 莉
(厦门大学管理学院 福建厦门 361005)

内容提要 本文从员工角度分析心理契约破裂与心理契约违背的产生过程,对影响员工知觉到心理契约破裂的因素和什么情况下这种契约破裂的知觉会转化为契约违背进行了探讨,并提出心理契约破裂与违背的防范措施,以期对我国企业管理实践有所指导。

关键词 心理契约 心理契约破裂 心理契约违背

中图分类号:C912.6 **文献标识码**:A **文章编号**:1008 - 4940(2004)05 - 0014 - 03

在人员管理中,员工与组织之间关系的认定成为双方密切关心的焦点。从上一世纪 60 年代开始,组织逐渐意识到:除了正式的文字性的契约外,非正式、隐含性的心理性契约已经成为雇佣关系的要害。尤其是,员工在组织中工作的时间越长,心理契约所涵盖的范围就越广,在员工经历组织发展过程中的各种变化时,对员工认定和评价个人与组织的关系越为关键。这种关系的认定或调整直接影响着员工对于工作的态度和行为,进一步关系到员工的工作满意感、对组织的情感投入、工作绩效以及员工的流动率,并最终影响到组织目标的达成效果。正因为如此,在沉寂了 20 多年后,从 80 年代中期开始,管理领域中对心理契约的研究又出现了一个新的高潮(Anderson,1998)。现实中,许多员工往往会感到他们的心理契约并未得到充分兑现或履行。这种现象涉及心理契约的破裂(breach)与违背(violation)问题,在组织中普遍存在。在我国,许多企业正在推进“人本管理”,而心理契约恰恰关心的是员工的对组织的感受,因此,对该问题的研究无疑是相当重要的。

一、从员工角度分析心理契约的破裂与违背

按照施恩(Schein,1980)的定义,“.....在组织中,每个成员和不同的管理者,以及其他人与人之间,在任何时候都存在着没有明文规定的一整套期望”。经过不同研究者的阐释,一致的认识是,心理契约不仅具有期望的性质,也有对“义务的承诺与互惠”,它指的是员工所持有的关于员工与组织之间相互义务的信念(Rousseau,1989)。虽然期望与义务的约定是非正式、隐含的,甚至是一种默契,但这种主观性的理解一旦不同程度被破坏,则会造成一系列不同的感受:破裂与违背。

一般观点认为,心理契约破裂是“个体对组织未能按照与个体贡献相等的方式履行个体心理契约中一项或多项义务的认知”。

(Morrison&Robinson,1997)。这是员工对心理契约实现的认知评价,而这种认知评价来自于员工对实际获得和许诺得到的东西的比较。如果比较的结果不符合预先的期望,这种期望的打破会使员工产生失望的感觉。至于工作态度是否变化或者进一步采取具体的行动,还取决于员工对此的解释。确实,还有一些因素在影响着这个解释过程。虽然许多员工都觉得他们心理契约的要求没有得到充分的满足,但不是所有未满足都导致心理契约违背,也不是所有员工在其心理契约破裂后都会采取敌对的行动。因此“心理契约的破裂是一个主观性的体验,它是指一方认为另一方没有充分实现心理契约,而不管实际上心理契约的违背是否真的发生。这种破裂感受的发生并不意味着雇员一定会有被组织欺骗或在情感上受到伤害的感受以及相应的行为表现。”

至于心理契约违背,它指的是“个体在组织未能充分履行心理契约的认知基础上产生的一种情绪体验,其核心是愤怒情绪,个体感觉组织背信弃义或自己受到不公正对待。”(Morrison&Robinson,1997)。心理契约违背的核心源自于意识到被背叛或受到不公正对待而产生的愤怒、怨恨和义愤情绪。这种强烈的情绪源自对组织履行义务的感受。心理契约违背的发生涉及到员工对组织义务的主观认知和解释。实证研究表明,不同员工样本所理解的组织的义务存在差异(具体见表 1)。可以看出,围绕与工作条件和工作环境的因素,员工对组织的要求不尽一致,而且随着时间的推移这些内容都在发生变化。(Hiltrop,1995)这就更增加了心理契约产生破裂与违背的可能性。

因此,心理契约破裂与违背并不一定同时出现。从心理契约破裂到违背以及相应行为的的发生经历了一个比较复杂的互动的过程。具体过程见图 1。

表 1 不同样本对组织义务的理解

研究者	研究对象	理解的组织义务
Porter & Pearce (1998)	4 家公司的 51 名主管和 339 名员工	(1) 公然的赏识(2) 绩效奖金(3) 挑战性工作(4) 发展机会(5) 自主负责(6) 至少一年的工作保障(7) 绩效工资(8) 参与决策
Turnley & Feldman (1999,2000)	804 名跨国公司、银行经理和海外经理	(1) 工作保障(2) 定期涨工资(3) 参与决策(4) 红利(5) 培训(6) 工作责任(7) 工资(8) 组织支持(9) 个人发展(10) 挑战性工作(11) 主管支持(12) 退休福利(13) 绩效反馈(14) 保健福利
Shapiro & Kessler (2000)	703 名管理者和 6953 名员工	(1) 同等报酬(2) 同等福利(3) 报酬与责任挂钩(4) 工资保障(5) 必要工作培训(6) 新知识新技能培训(7) 组织支持(8) 长期工作保障(9) 良好职业前景
Kickul & Lester (2001,2002)	246 名在职 MBA 学院	(1) 灵活工作时间(2) 有竞争力的工资(3) 安全工作环境(4) 奖金(5) 自由决策(6) 工作自主性(7) 有控制权(8) 参与决策(9) 挑战性工作(10) 组织支持

(资料来源:陈加州等. 心理契约的内容、维度和类型. 心理科学进展,2003 年 11 期:437 - 445)

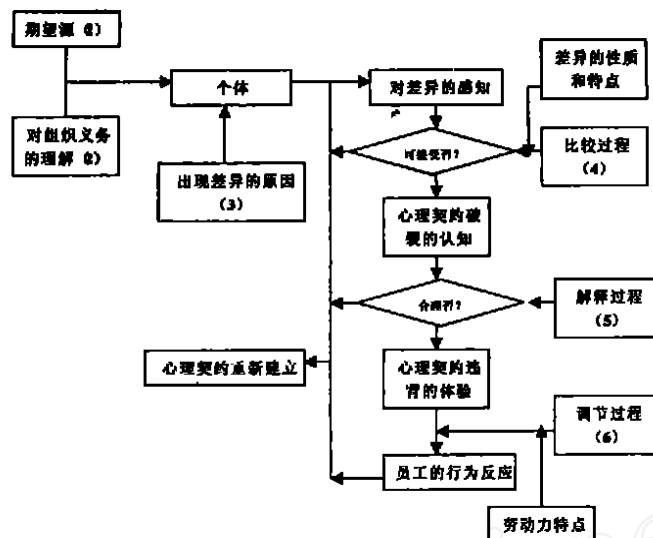


图1 心理契约破裂与违背的形成过程

二、心理契约破裂与违背产生的过程分析

(一) 心理契约破裂的发生

1. 期望源的建立

从员工的角度来看,当他觉得自己完成了对组织的责任后,就会在主观上觉得组织要满足其期望。这种期望的来源来自三个方面:一是组织实际运行方式。当员工刚加入组织时,通过对组织的规章制度的学习,其初始心理契约可能和书面契约(如规章制度等)是一致的。但随着新成员对组织实际管理方式的了解,以及与老成员交流的增多,员工通过观察组织典型的行事方式和分析组织中的先例而形成自己对组织的期望,原先的期望就会根据实际的理解而有所调整。(Rousseau, 1989)二是组织文化的影响。每个组织都有自身独特的文化,组织文化在隐含了对组织成员期望的同时,也隐含了组织对其成员的承诺。三是与组织中其他成员的交流。这种交流贯穿于员工进入组织直至退出组织的全过程。在招聘之初,人力资源部经理给新员工介绍公司的情况;进入组织之后,员工与主管的正式或是随意的交流等。这些接触都对员工的期望产生影响。当主管变换时,员工的心理契约也会重新调整。在整个过程中,员工会更倾向于按照有利于自己的方向解释心理契约。如果期望源的产生与现实存在不能接受的差距,则可能给心理契约的破裂埋下隐患。

2. 对组织义务的理解

从具体方面讲,由于心理契约具有多变性和模糊性,对组织义务的理解也带有相当多的不确定因素。如上所述,薪酬水平、绩效工资、额外福利、工作安全感、培训与发展、晋升机会及工作本身都可能是其中的内容。这些内容对于不同员工的价值是不尽相同的。例如,薪酬水平由于直接影响到员工的生活水平、公平感、自尊感和自我价值感,并且往往比较透明,因此,期望与实际一旦在此要件上出现反差,就很容易被放大,而体验到心理契约违背。对于年纪较大的员工而言,工作安全感的意义则会被更加看重。对公司怀有终身雇佣期望的老员工发现公司正因为市场因素而裁员,即使还没有裁到他,心理契约也会被违背而导致他对组织的承诺降低。而年轻人往往比较关注培训与发展、晋升机会和工作挑战,因为目前组织只是其生涯历程中的“临时驿站”,而且他们对能否找到新工作的顾虑也不像年纪大者那样多。因此,员工认为越重要的项目出现,差距越大,发生心理契约破裂的可能性会越大,导致心理契约违背的可能性也越高。

3. 出现差异的原因认知

员工感受的低于期望的事件发生的原因大体有三:一是组织和员工对期望理解的不一致;二是组织确实没有能力满足员工的期望;三是组织有能力但是不愿意满足员工的期望。这三个方面事件导致员工对差异的知觉,都有可能造成员工心理契约破裂的感受。但是如果员工认为

组织是不愿意满足(特别是故意刁难)的话,那么发生心理契约违背的可能性就要大得多。

4. 比较过程

员工比较期望与现实的差异,主要从以下几个方面:(1)差异的幅度。(2)对所得与所失的权衡。(3)许诺与差异发生的时间差。(4)知觉到的原因。心理契约处于一种不断变更与修订的状态。组织的任何变更,不论是物理性的还是社会性的,都对心理契约产生影响。如果员工分析以上的差异超出其能够承受的范围,则员工认定心理契约已经破裂;如果得不到合理的解释就可能演变为情绪的变化,即心理契约违背。

(二) 心理契约违背的发生

当员工认为心理契约破裂时,以生气、愤怒为主要特征的心理契约违背是否出现,取决于员工对心理契约破裂的解释。这个解释的过程实际上是一个归因和对公平性认识的过程。影响员工解释过程的因素主要有两个:一个是员工对心理契约破裂或违背的归因,另一个是员工所感受的公平性。如果员工归因于组织故意违反契约,那么随之的反应就会是负面的、激烈的,员工会对组织所为进行谴责,并降低自己的工作表现甚至离职。而如果归因于双方理解上的不一致,这种反应就会弱得多。如果员工把破裂的原因归结于外部或者组织(代理人)的主观不公,就更容易造成心理契约违背的感受。具体来讲,员工从以下环节来分析心理契约的破裂。

1. 决策程序不符合规范

员工往往认定心理契约的破裂是不合规范的(Donaldson & Dunfee, 1994)。如果员工认为导致该决策的程序是公平的,比如分配过程符合规定程序,对不同员工、在不同时间是一致的,并没有受到个人私利和偏见的影响,那么员工会认为契约破裂是可以接受的。否则,心里契约违背的体验就会发生。

2. 沟通机制不畅通

员工关于组织义务的理解可能与组织的认识不完全相同。如果由于组织未对心理契约中的义务项目进行清楚的界定而导致员工的误解,或者当组织代理人在传达消极结果时,未给予充分的、清楚的解释,会使员工认为自身的价值未得到足够重视,因而将心理契约破裂解释为不合理,从而产生心理契约违背。

3. 补偿机制不及时

在员工知觉到某项义务组织没有履行或充分履行时,如果组织能及时在其他方面给予补偿,员工对该补偿项目的接受程度可以抵偿未履行的项目,心理契约破裂就越不会演化成契约违背。组织如果故意忽略或没有及时做出反应,员工的情绪就会较为强烈。

4. 较高估计自我价值

员工如果认为自己拥有不可替代的资源,如高的绩效水平,与重要

顾客的社会关系等,并且有能力获得满意的其他工作时,则会倾向于将心里契约破裂解释成不能接受的,产生愤怒、受挫等情绪。(Turnley & Feldman, 1999)

(三) 调整与行为反应

一旦员工感受到心理契约违背,经受着生气受挫、愤怒等情绪压力时,为了平衡这种压力,员工可能在工作态度、工作行为作出反应。这些反应可以概括为四类:一是离职,即自动终止被违背的关系。二是申诉,即表达出不同声音和意见。三是沉默,即忍受或接受不利的结果,并期望能有所改善。四是破坏/忽略,包括忽视个人的职责以损害组织的利益,或采取各种激烈的反社会行为,如故意破坏、偷窃、怠工和攻击等。

这样,雇员贡献度的降低,有价值员工的流失直接导致组织绩效受损。如果员工采取极端行为,则使工作场所中不安全因素增加,且有可能引起诉讼,影响组织的声誉。不仅如此,员工对组织的不满情绪和态度会影响到组织内部其他员工的工作状态,甚至组织外人员对组织的判断。

至于员工会采取何种行为,也取决于员工对受违背程度的认知、组织反应和劳动力市场等因素。(Turnley & Feldman, 1999)对于容易在其它地方找到工作的员工来讲,不太可能在没有履行对员工承诺的组织中继续工作下去,会采取离职的行为。工会、其它组织程序或非正式渠道的存在也影响着员工心理契约违背后的行为。比如,在美国可以通过工会的申诉,员工在心理契约被违背后会采取申诉渠道。如果组织在发现员工感受到心理契约被违背后,采取一些补偿措施,则也可以预防一些消极行为。比如说由于市场原因,公司决定要裁减一个部门。对那个部门经理来讲,虽然他很尽职,但其它地方没有相应的空缺,只好先将其免职。作为补偿,公司可能将其送到国外培训。该经理可能就会接受这种不利的结果。

三、心理契约破裂和违背的防范

从心理契约破裂与违背发生过程的分析中,我们可能看出,由于这个过程是组织与员工互动的过程,而且存在着很多调节因素,因而对心理契约破裂与违背进行防范也就成为可能,具体可从以下方面考虑:

(一) 新员工的心理契约管理

1. 新员工心理契约期望源的控制

在面试和雇佣的过程中,组织应尽量避免给予没有保障实现的承诺,明确公开的职业信息。新员工通常将在面试中与自己讨论的待遇、承诺和责任作为自己对组织期望的基础。可当他们进入组织后,会发现自己的上级并不清楚或者故意忽视了招聘中许下的有关工作环境、发展机会等方面的承诺。新员工感到心理契约被破坏,而对组织产生怀疑,甚至选择离开。尤其是对刚走上社会的毕业生来说,工作几个月甚至更短的时间后,特别是对那种工作任务很常规,或者经常需要加班的情况,他就会进入相对低落的精神状态。因此,对招聘人员的培训和招聘环节信息的坦诚交流称为期望源建立的重要环节。

2. 提供恰当的新老员工交流机会

新员工进入组织之后,新老员工的交流对心理契约的重新认识和调整至关重要。首先表现在新员工上岗培训环节。比如一个团队内的人员进行工作交流,或者是组织一次讲座,在这个过程中,新老员工有私下交流的机会。新员工领会了组织文化蕴含的期望和许诺,老员工也会把长期体会和经验传授给新员工,如果组织引导不当,则有可能歪曲组织对新员工的要求,使得新员工过早进入一种职业“疲倦”状态,为能达到增加新鲜“血液”的目的。另一个重要的环节在于,新员工转为正式员工的仪式。新员工在初始阶段总有被排斥在外的感觉,在角色把握上总存在一定的距离,为此,直接主管对心理契约的引导很重要。比如,给新员工一个抱怨和表达挫折感的机会。他们起着上情下达和下情上达的作用。这样的沟通对雇佣双方都充满信心,就象一颗定心丸。

(二) 员工心理契约的日常维护

1. 建立通畅、有效的沟通机制

随着组织中人们之间的积极互动、彼此依赖关系的增强,促进了双方的沟通协商和心理契约的达成。在组织实践过程中员工和组织代理人之间频繁有效的交流;以及在消极结果发生时,以友好的方式进行清楚解释;还有有效的申诉渠道建立。这些都是心理契约得以健康调整的条件和基础。

2. 建立公平的决策程序

当员工认为消极结果的产生是来自于不公平的决策机制,则会倾向于出现负面态度和采取负面工作行为。因而,公平的决策程序就至关重

要。具体而言,公平的决策程序包括决策的一致性(即在不同时间对不同的人的一致程度)、无偏性(不会受到个人好恶及私利的影响)、规范性(与现行道德规范标准相符合)。更重要的事,能够让员工更多地参与决策,使他们认为组织的决策是公平的。

3. 以个性化的方式对待员工

心理契约是员工的个人信念。组织应从满足员工需要角度出发,尽可能适应员工个体对组织的合理期望,尤其是有利于组织发展的心理契约内容。这样,可以使得某项义务上得到正常的履行,促使员工自觉自愿履行工作职责,达成组织的目标。针对不同个体对不同义务的重视和理解,在沟通过程中注意个性化内容,往往使得员工感觉得到期望外的满足,使其更投入完成自身职责,更有利于组织目标达成。

(三) 组织变革中心理契约管理

组织面临的环境,要求它不得不迅速、经常地应对变化,这种变化可能发生在组织内部的微调上,也可能是组织结构上根本性的变化。对于雇员来说,任何一个变化都会像一块石头投入平静的湖水,水纹的波动可能搅起流言蜚语,可能引发愤怒或恐惧等情绪。这些都会导致雇员和组织之间的心理契约的变化,雇员也会重新考虑与组织之间的关系。这些变化也增加了组织违反心理契约的可能性,却也可以增加组织和员工之间进一步理解彼此之间心理契约的机会。那么,组织该如何利用对心理契约的控制来留住优秀的员工,帮助雇员经受住甚至是欢迎这样的变化?最好的方法就是组织与员工开诚布公地沟通交流,告诉员工发生了什么,并且充分解释这个变化。

总之,心理契约是雇佣关系的基础。在组织管理中要注意建立、使用和调整心理契约。遵从四个原则:明确、交流、信任和公平。从雇佣双方最初的接触,就开始致力于建立一个明确的心理契约,在充分交流和公平的基础上,维护双方的信任关系,这是组织人才竞争中的一个法宝。组织必须采取相应的办法和措施,缓解员工的心理紧张和压力,消除员工的不信任感,建立良好的沟通渠道,增加员工的满意度,提高员工的忠诚度。

参考文献

- [1]李原,郭德俊. 组织中的心理契约. [J]首都师范大学学报(社会科学版), 2002, 1.
- [2]陈加州等. 心理契约的内容、维度和类型. 心理科学进展 2003 (11) 437 - 445 [3] William H Turnley, Daniel C Feldman. Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. [J] Journal of Organizational Behavior, 2000 (2).
- [4] Jill Kickul, When organization break their promises: Employee reactions to unfair processes an treatment. [J] Journal of Business Ethics, 2001 (1).
- [5] Sandra L. Robinson, Denise M. Rousseau, Violating the psychological contract: not the exception but the norm. [J] Journal of Organizational Behavior, 1994 (3).
- [6] Sandra L. Robinson, Elizabeth Wolfe Morrison, The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. [J] Journal of Organizational Behavior, 2000 (8).
- [7] Jacqueline A - M Coyle - Shapiro, A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. [J] Journal of Organizational Behavior, 2002 (12).
- [8] Denise M. Rousseau, New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. [J] Journal of Organizational Behavior, 1990 (9).
- [9] Elizabeth Wolfe Morrison, Sandra L Robinson, When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. [J] Academy of Management, The Academy of Management Review, 1997 (1).
- [10] William H. Turnley, Daniel C. Feldman, A discrepancy model of psychological contract violations. [J] Human Resource Management Review, 1999 (9).
- [11] William H. Turnley, Daniel C. Feldman, The impact of psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. [J] Human Relations, 1999 (7).